

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ELAINE CRISTINA DE ASSIS**

**Estudo De Caso: Implantação de política de controle por meio de indicadores  
de absenteísmo**

**CURITIBA**

**2015**

**ELAINE CRISTINA DE ASSIS**

**Estudo De Caso: Implantação de política de controle por meio de indicadores  
de absenteísmo**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
conclusão do Curso de Especialização MBA em  
Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Jane Mendes Ferreira

**CURITIBA**

**2015**

## SUMÁRIO

<b>1. Estudo De Caso: Implantação de política de controle por meio de indicadores de absenteísmo</b>	<b>4</b>
<b>1.1. INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Apresentação da Empresa</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Descrição do problema</b>	<b>6</b>
<b>1.3.1. Descrição da empresa</b>	<b>6</b>
<b>1.3.2. Descrição do problema</b>	<b>7</b>
<b>2. Objetivo do caso empresarial</b>	<b>8</b>
<b>3. Descrição da situação atual</b>	<b>9</b>
<b>4. Melhorias sugeridas para o estudo empresarial</b>	<b>11</b>
<b>4.1. Ações de curto prazo</b>	<b>12</b>
<b>4.1.1. Implantação de indicadores de monitoramento do absenteísmo</b>	<b>12</b>
<b>4.1.1.1. Proposta</b>	<b>13</b>
<b>4.1.2. Envolvimento dos gestores na gestão do absenteísmo</b>	<b>14</b>
<b>4.1.3. Elaboração de Procedimento de atestados médico</b>	<b>14</b>
<b>4.1.4. Preparação da Planilha de lançamento dos motivos de afastamento pela área de Saúde ocupacional</b>	<b>15</b>
<b>4.1.5. Padronização dos critérios para Abono de Faltas</b>	<b>15</b>
<b>4.2. Ações de médio e longo prazo</b>	<b>16</b>
<b>4.2.1. Aplicação de pesquisa aos trabalhadores</b>	<b>16</b>
<b>4.2.2. Aplicação de entrevista para a empresa</b>	<b>18</b>
<b>5. APÊNDICES</b>	<b>20</b>
<b>5.1. APÊNDICE A – PROPOSTA DE INDICADORES</b>	<b>21</b>
<b>5.2. APÊNDICE B - NORMA DE ATESTADO MÉDICO 2015</b>	<b>33</b>
<b>5.3. APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DE ATESTADOS MÉDICOS PARA ANÁLISE DO ABSENTEÍSMO</b>	<b>44</b>
<b>5.4. APÊNDICE D – PROCEDIMENTO DE ABONO DE FALTAS</b>	<b>45</b>
<b>5.5. APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PESQUISA ABSENTEÍSMO TRABALHADORES</b>	<b>48</b>
<b>5.6. APÊNDICE F– ENTREVISTA COM EMPRESA</b>	<b>53</b>

## **1. Estudo De Caso: Implantação de política de controle por meio de indicadores de absenteísmo**

### **1.1. INTRODUÇÃO**

Para Chiavenato (2000), o absenteísmo refere-se a frequência ou duração do tempo de trabalho perdido quando os profissionais não comparecerem ao serviço. Corresponde às ausências quando se esperava que estivessem presentes ao trabalho e constitui a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou outro motivo interveniente.

O absenteísmo caracteriza-se pelo fato de o trabalhador deixar de comparecer à empresa, conforme a frequência exigida. Independente dos motivos, tais como indisposição para o trabalho, insatisfação com a atividade que exerce ou com o salário; além de motivos de ordem particular e familiar. Prejudica de forma significativa a aceitação do profissional na empresa, podendo culminar em demissão.

O absenteísmo representa uma grande preocupação para as empresas. Suas causas estão relacionadas a vários fatores, o que o torna complexo e de difícil gerenciamento.

O alto nível de competitividade nas empresas, demanda a necessidade de perfeito equilíbrio entre produtividade e capacidade de produção estimada. Para a efetividade das mesmas, faz-se necessário à prevenção de qualquer tipo de ocorrências que reduzam a possibilidade de vantagens competitivas. Para tanto, o nível de absenteísmo deve ser reduzido até quase a escala zero, bem como a eliminação das causas.

## **1.2. Apresentação da Empresa**

A empresa pesquisada por este estudo atua no ramo de embalagens. É de capital estrangeiro e possui 5.100 funcionários espalhados em 40 países. Está estruturada mundialmente em quatro regiões: Américas, Europa, Oriente Médio e Ásia-Pacífico. Possui uma marca com tradição no mundo dos negócios, com mais de 150 anos de existência, tendo atuado em diversos ramos de mercado. Seu foco maior é no mercado internacional.

É preciso ressaltar que o nome da empresa será preservado nesta pesquisa por questões éticas, uma vez que não se teve autorização para divulgá-la.

No ano de 2000, a empresa elaborou um planejamento estratégico ousado, com o objetivo de ampliar seus negócios, passando a atuar no mercado de embalagens. Até o ano de 2003, a empresa possuía apenas um escritório de representação no Brasil, que intermediava a negociação entre os poucos clientes brasileiros e a matriz. Isto porque os maquinários e as embalagens eram importados e não havia assistência técnica no país, o que tornava o custo final alto. Assim, a empresa compreendeu que precisaria fazer mais investimentos para atender os clientes no Brasil de forma mais eficiente e também como forma de ampliar seus negócios.

No ano de 2011 foi inaugurada a primeira unidade fábrica brasileira como parte da estratégia de expansão de mercado. A construção da fábrica faz parte da estratégia da companhia de crescer em mercados emergentes com forte potencial de expansão e o Brasil se destaca nesse cenário. Desde a instalação da fábrica, a empresa vem conquistando seu espaço no mercado.

A empresa busca o posicionamento de sua marca através da estratégia de diferenciação, percebida na entrega de seus produtos e serviço. Ela fornece soluções sob medida para cada negócio. Sua marca vem sendo posicionada com o fortalecimento do processo de criação e entrega de valor para o cliente.

Esse ramo possui concorrência bem acirrada, por isso a empresa enfrenta grandes desafios como: necessidade de investimentos em novas soluções, de ampliação de capacidade produtiva, expansão de unidades fabris em território brasileiro, conquista de novas aplicações para suas embalagens.

Desta forma, a empresa mantém seu olhar voltado para o futuro garantindo a geração de empregos, com grandes perspectivas de expansão.

Tratando-se de recursos humanos, a empresa brasileira possui cerca de 50 trabalhadores diretos na sede administrativa dos dois escritórios em São Paulo, 50 técnicos que prestam serviços diretamente nos clientes e 430 trabalhadores na unidade fabril do Paraná.

Pode-se observar pelos gráficos 1 e 2 que se trata de uma empresa que conta com 55% de sua força de trabalho na faixa etária entre 18 a 31 anos de idade, bem como tem uma concentração de 67% de trabalhadores com um ano ou menos de empresa.

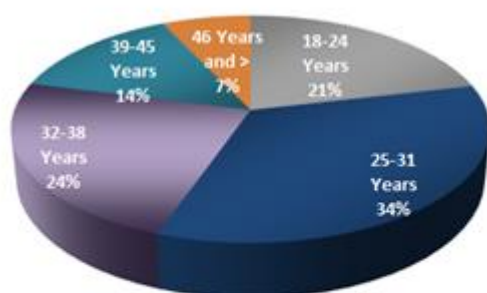


Gráfico 1 - Empregados por faixa etária

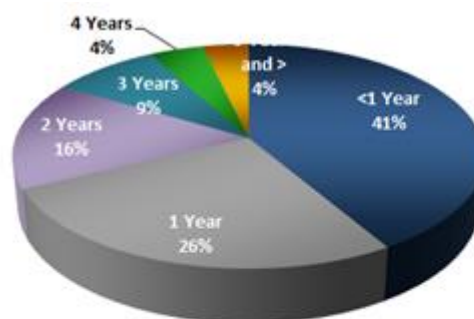


Gráfico 2 - Empregados por tempo de casa

### 1.3. Descrição do problema

#### 1.3.1. Descrição da empresa

Conforme informação do diretor industrial, a empresa passou por quatro alterações do seu corpo gerencial ao longo desses três anos e na sua visão, essas trocas fizeram com que muitos processos administrativos internos tivessem que ser reiniciados, acarretando falta de procedimentos padrão e políticas em várias área da empresa.

Citando mais especificamente a área de Recursos Humanos, a empresa passou em três anos por duas mudanças de toda a sua equipe. A atual diretora da área está há seis meses na empresa e os demais funcionários da equipe estão com tempo médio na empresa em 1,5 anos.

A área de Recursos Humanos vem passando por um momento de reestruturação, com o objetivo de aprimorar as políticas e processos da área para suportar os planos de expansão que a empresa almeja como estratégia de negócio.

### 1.3.2. Descrição do problema

Durante entrevistas realizadas com os gestores, foi possível perceber uma grande preocupação com os índices atuais de absenteísmo da empresa. Controlar absenteísmo é, atualmente, o grande desafio das empresas em função dos impactos financeiros que ele produz na própria Companhia e fora dela (na sociedade), em virtude de muitas causas produzirem benefícios previdenciários.

Trata-se de um tema complexo e pode ter como causas e consequências diversos fatores. Isso tudo preocupa as organizações, pois gera atrasos no andamento dos trabalhos, sobrecarrega os trabalhadores que estão presentes, afeta significativamente a produtividade e, conseqüentemente, reduz a qualidade de serviços prestados aos clientes. Nesse sentido, um dos projetos que precisa ser implantado na visão da diretora de Recursos Humanos, é o de um controle efetivo sobre indicadores de absenteísmo.

Ao se iniciar as pesquisas, teve-se acesso ao índice de absenteísmo que a empresa prepara mensalmente e que pode ser observado no Gráfico 3 a seguir:

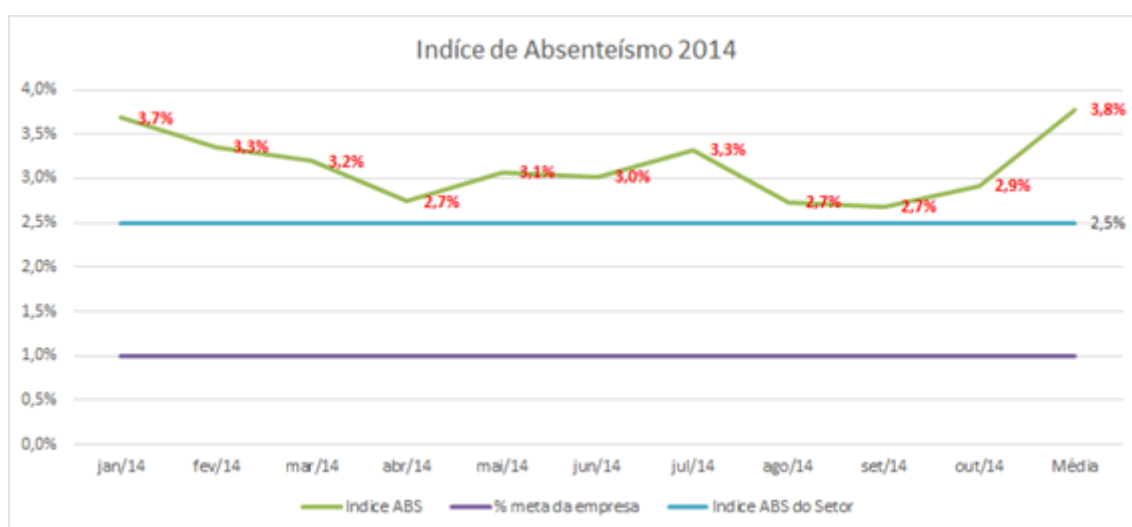


Gráfico 3 – Índice de absenteísmo utilizado na empresa no período de 2012/13

É preciso observar que, de acordo com os dados exibidos pelo gráfico acima, o índice de absenteísmo da empresa encontra-se acima de sua meta e do índice para o setor.

## **2. Objetivo do caso empresarial**

O objetivo geral desse caso serão:

- ✓ Implantar política de controle por meio de indicadores de absenteísmo.

Objetivos específicos:

- ✓ Mapear os principais processos de gestão de pessoas;
- ✓ Identificar os indicadores relacionados aos processos;
- ✓ Construir modelo de controle apropriado ao contexto da organização;
- ✓ Propor a investigação da relação entre as políticas de RH, sistemas de gestão de saúde, segurança e de outros programas com o índice de absenteísmo na empresa com a aplicação de questionário fechado com todos os trabalhadores, que irá auxiliar no processo de entendimento das causas do absenteísmo;
- ✓ Propor a investigação das causas de absenteísmo sob a ótica dos gestores da empresa.

Metas:

- ✓ Mapear os principais processos até 28/03/2015;
- ✓ Identificar 100% dos indicadores relacionados aos processos de gestão de pessoas até 28/01/2015;
- ✓ Entregar modelo de controle 100% concluído em 30/04/2015.



O projeto em questão terá duração de 12 meses e é composto por quatro fases:

- ✓ Primeira fase do projeto: análise dos dados da empresa, criação de indicadores efetivos de controle, implantação de procedimentos e normas, e criação de política de controle. Essa fase tem como finalidade o levantamento padronizado de informações, implantação de mecanismos de pesquisa e criação de indicadores para que a empresa consiga conhecer o perfil de absenteísmo apresentado;
- ✓ Segunda fase do projeto: com o apoio dos indicadores, serão aplicados questionários aos trabalhadores e realizada uma entrevista com os gestores. A finalidade é conhecer as principais causas do absenteísmo sob a ótica da empresa e do trabalhador;
- ✓ Terceira fase do projeto: com base nos indicadores, relatórios dos questionários e entrevistas realizados, serão selecionadas as causas mais importantes que precisam ser trabalhadas pela empresa, elaborando-se um plano de ação que inclua todos os subsistemas de gestão de pessoas, segurança e saúde ocupacional em um plano integrado de gestão. Com base nesse material serão propostas ações de melhoria para reduzir o índice de absenteísmo com base nas principais causas levantadas. Nesta fase, serão analisadas as influências das políticas de recursos humanos, segurança, saúde ocupacional, relacionamento com gestores e demais programas da empresa nas causas do absenteísmo;
- ✓ Quarta fase do projeto: serão implantados mecanismos de avaliação de eficácia para avaliar se as ações implantadas durante o ano tiveram retorno e reduziram os índices de absenteísmo.

### **3. Descrição da situação atual**

Atualmente, controlar o absenteísmo é o grande desafio das empresas, em função dos impactos financeiros que ele produz na própria Companhia e na sociedade. Isto porque muitas causas produzem benefícios previdenciários.

O absenteísmo é um tema complexo e pode ter como causas e consequências diversos fatores. Isso tudo preocupa as organizações, pois gera atrasos no andamento dos trabalhos, sobrecarrega os trabalhadores que estão presentes, afeta significativamente a produtividade e, conseqüentemente, reduz a qualidade de serviços prestados aos clientes.

Através de entrevistas individuais, coletas de documentos e do índice de absenteísmo atualmente praticado, foram levantados os principais pontos da empresa pesquisada, que serão detalhados abaixo.

O índice de absenteísmo, como mostra o gráfico 4, ficou com a média de 3,8% no período de janeiro a outubro de 2014. Os índices mensais de absenteísmo durante o ano de 2014 ficaram acima da meta da empresa (que é de 1%) e do índice médio do setor de embalagens (que é de 2,5%).

A empresa tem um controle mensal do índice de absenteísmo. Entretanto, este índice considera o número de horas totais de ausências em todas as unidades de forma única. Assim, há um índice para toda a empresa e não se sabe quais setores possuem maior ou menor impacto de horas de ausência. Desta forma, percebe-se a ausência de indicadores estratificados para o acompanhamento desse índice de absenteísmo. Não há índices separados por setores, gestores e filiais, por causas de absenteísmo.

O critério para lançamento das horas de faltas pelo motivo de atestado médico só considera as horas que não são avisadas previamente pelo trabalhador ao seu gestor. Sendo assim, a empresa não mede as horas efetivamente perdidas e o indicador não demonstra a realidade.

A área de Saúde Ocupacional é desvinculada da área de Recursos Humanos. Os atestados médicos ficam arquivados nos prontuários médicos e não existe a prática de acompanhamento do Código Internacional de Doença (CID). Portanto, atualmente não é possível analisar os principais motivos de faltas por doença, pois não existe essa informação na amostragem de atestados. Os atestados são lançados no sistema de controle de ponto pela enfermeira do trabalho e não são feitos controles sobre as principais causas.

Outro ponto a ser observado é que não há um procedimento interno para a entrega de atestados médicos. Faltam informações sobre a natureza das faltas e prováveis causas. Para se elaborar uma estratégia para a redução do índice de absenteísmo é necessário, primeiramente, o estudo de suas causas.

A empresa não coleta os dados de absenteísmo individualmente de maneira adequada. As horas de faltas são lançadas de maneira genérica: atestado médico e ausência a desconta. Desta forma, não é possível identificar o real motivo da ausência.

Não há controles dos anos anteriores sobre o índice de absenteísmo. A empresa tem o gráfico de absenteísmo do ano de 2013 para consulta, mas não possui os dados abertos desse indicador, o que impossibilita uma análise histórica desse indicador. Neste ponto, é essencial ressaltar que não há um acompanhamento do absenteísmo pelos gestores.

A empresa não avalia os dados de forma comparativa com seu histórico anterior e com base em outras organizações do setor. Também não faz avaliação do absenteísmo de curta e de longa duração, das causas e relação com o trabalho.

O índice de absenteísmo é um dos indicadores no plano de remuneração variável e do plano de cargos e salários. O trabalhador precisa atingir um índice de absenteísmo inferior a 2,00%. Este indicador só considera faltas descontadas do trabalhador. Mas não se observa um controle efetivo sobre esses números.

A área de Recursos Humanos, responsável pelo sistema de ponto, envia semanalmente aos supervisores uma listagem com todas as ausências dos trabalhadores que não foram justificadas. Assim, os supervisores têm a opção de descontar as faltas ou abonar. Mas não há critérios para as situações de abono de faltas.

#### **4. Melhorias sugeridas para o estudo empresarial**

As empresas precisam criar dados estatísticos sólidos em relação ao absenteísmo para, então, terem bases para a criação de estratégias específicas de redução. É preciso quantificar o quanto do absenteísmo se origina pela ocorrência de doença e determinar as causas de outra natureza.

Quanto às causas decorrentes de doença, recomenda-se que se identifique as que são decorrentes do trabalho ou não. As que forem atribuídas à atividade laborativa devem ser minuciosamente investigadas para evitar o adoecimento coletivo dos empregados que labutam nas mesmas condições.

O absenteísmo exige muito das organizações, devido a diversos fatores que vão desde as questões sociais, gestão de pessoas, saúde, entre outros. A não redução do absenteísmo refletirá nos indicadores de qualidade da empresa de forma negativa, interferindo no planejamento estratégico da mesma.

Portanto, devem ser seguidas as seguintes recomendações:

#### **4.1. Ações de curto prazo**

##### **4.1.1. Implantação de indicadores de monitoramento do absenteísmo**

- ✓ Implantar indicadores estratificados de absenteísmo. A adoção de indicadores mais apurados sobre o absenteísmo possibilitará para a empresa:
  - O alinhamento às estratégias e metas organizacionais;
  - Uma visão da eficácia dos resultados organizacionais;
  - Uma evolução histórica para estudos comparativos sobre o índice;
  - A comparação da empresa com outras empresas do mercado;
  - A padronização de linguagem e conceitos;
  - O redirecionamento das práticas de Recursos Humanos;
  - A tomada de decisão e atuação frente a cenários futuros;
  - Ter acesso a informações que poderão auxiliar na adoção de melhorias no desempenho dos trabalhadores

#### 4.1.1.1. Proposta

**Definição:** O indicador de absenteísmo demonstra o percentual de ausência no trabalho em relação ao efetivo total. O absenteísmo é um fator gerador de perda de produtividade na empresa, com consequente aumento de custos (diretos e indiretos). Afere-se o absenteísmo apenas dos funcionários que registram o ponto eletrônico.

É importante calcular o índice de absenteísmo, pois os atrasos, as faltas ou as saídas durante o expediente de trabalho, somadas em um todo, podem vir a acarretar prejuízos irreparáveis para a organização. São várias as fórmulas para calcular o índice de absenteísmo. Por isso, é preciso saber qual é a preocupação maior da empresa, para depois usar a fórmula mais adequada.

Nesse case optou-se pela fórmula mais utilizada pelas indústrias, que é a seguinte:

**Fórmula:**

$$ia = \frac{Nhp \times 100}{NhP}$$

**Onde:**

**Ia:** Índice de absenteísmo

**Nhp:** número total de horas perdidas por ausências (faltas, atrasos ou saídas antecipadas, justificadas ou não) dos empregados no ano.

**NhP:** soma das horas previstas no contrato de trabalho, pelo conjunto dos empregados, no ano. Não inclui as horas extras nem o tempo em treinamento fora do expediente.

**Periodicidade:** Mensal.

**Estratificação de todas as ausências:**

As horas de ausência serão separadas em categorias, conforme segue:

- Atestado Médico;
- Falta Injustificada;
- Atraso/Saída Antecipada;

- Abono de Faltas;
- Matrimônio e Óbito Familiar;
- Exame Vestibular;
- Serviço Militar;
- Comparecimento Juízo.

### **Indicadores sugeridos:**

#### **Gerais:**

- Índice de Absenteísmo por Unidade (em %),
- Índice de Absenteísmo por Motivos (em %).

#### **Específicos**

- Índice de Absenteísmo por Motivos x Área (em %);
- Índice de Absenteísmo por Motivos x Gestor (em %).

Os indicadores propostos se encontram no **Apêndice A** desse trabalho.

#### **4.1.2. Envolvimento dos gestores na gestão do absenteísmo**

Os indicadores propostos serão enviados mensalmente pela área de Recursos Humanos a todos os gestores e serão tema de discussão da reunião mensal com as diretorias de área. O gestor deverá acompanhar os índices do seu setor, verificar a evolução, justificar, podendo propor ações de melhorias.

#### **4.1.3. Elaboração de Procedimento de atestados médico**

Nessa fase a empresa deverá implantar norma para aceitação de atestados médicos. Com o intuito de: padronizar o procedimento para recebimento, controle, conferência, aceitabilidade, análises estatísticas e avaliação dos empregados da empresa que apresentaram atestados médicos.

A norma a ser implantada encontra-se no **Apêndice B** deste documento.

#### **4.1.4. Preparação da Planilha de lançamento dos motivos de afastamento pela área de Saúde ocupacional**

Sendo as causas do absenteísmo decorrentes de atestados médicos, construiu-se um instrumento de coleta, registro e análise dos eventos de falta ao trabalho a ser utilizado pela área de Saúde Ocupacional.

**Observação:** Fica a critério do médico do trabalho a inclusão do nome do funcionário na planilha que irá ser utilizada pelo setor de Recursos Humanos. Em caso de não inclusão desse dado, é importante que o médico consiga detalhar os demais dados para não interferir nas análises estatísticas dos principais motivos de absenteísmo.

A planilha ora sugerida já está formatada para gerar os gráficos de análises automaticamente e está disponível no **Apêndice C** deste documento.

#### **4.1.5. Padronização dos critérios para Abono de Faltas**

A empresa pratica, em algumas situações, o abono de faltas para os trabalhadores, onde não há o desconto das horas de faltas e reflexo no Descanso Semanal Remunerado.

Entretanto, esse processo não respeita nenhum critério de seleção, podendo levar à desmotivação de alguns trabalhadores. Agindo desta forma, a empresa terá um custo alto desnecessário com esses abonos.

Nesta fase, criou-se um procedimento para adotar critérios de elegibilidade do abono, disponível no **Apêndice D** deste documento.

Os principais benefícios com a adoção desses procedimentos são:

- A análise dos motivos ou fatos geradores facilita a adoção de ações de prevenção e correção;
- A unificação de critérios agiliza o fluxo de informações e permite comparar os dados já existentes, com os dados de trabalhos futuros;
- Os dados obtidos por meio do novo fluxo subsidiam conclusões precisas sobre as ocorrências:

- Por fator gerador;
- Por unidade, setor ou turno;
- Por grupos de pessoas (sexo, idade, cargo, etc.);
- Índices de frequência;
- Por pessoa, quando se superem determinados níveis.

## **4.2. Ações de médio e longo prazo**

### **4.2.1. Aplicação de pesquisa aos trabalhadores**

Nesta fase, a empresa deverá, em primeiro lugar, se instrumentalizar para identificar quais são os motivos, sob as perspectiva dos trabalhadores, que mais geram absenteísmo na empresa, priorizando ações para aqueles motivos com maior impacto para a empresa.

Para viabilizar a efetiva identificação dos principais motivos que levam os trabalhadores a se ausentarem do trabalho, deverá ser aplicado um questionário, de acordo com o **Apêndice E**, a todos os trabalhadores da empresa.

O questionário possui 30 perguntas, envolvendo fatores que poderiam mapear as possíveis causas do absenteísmo, bem como avaliar as atuais práticas de prevenção. O questionário deve ser aplicado durante o mês de fevereiro de 2015 pela área de Recursos Humanos. Como sugestão, a empresa pode contratar equipe externa para a fase de coletas, de modo a tornar-se imparcial nos resultados e não inibir os trabalhadores.

A forma para a aplicação da pesquisa, considerando que seu objetivo é oportunizar a participação das pessoas e, ao mesmo tempo, identificar níveis de satisfação e/ou insatisfação a fim de apresentar sugestões que possam contribuir para a análise, deverá ser de reunir os trabalhadores em pequenos grupos e realizar a coleta dos dados.



A pesquisa foi desenvolvida para trazer respostas efetivas e descobrir todas as fontes de informações disponíveis para que os resultados apurados tenham integridade e possam ser comprovados. Desta forma, o instrumento de coleta foi dividido em quatro partes para poder mapear todas as possibilidades de ausência:

- Na primeira parte, serão analisadas as informações socioeconômicas dos trabalhadores, como: estado civil, filhos e moradia, pois estes podem ser motivos de ausência no trabalho;
- Na segunda parte, serão avaliadas as características das condições de trabalho na visão dos trabalhadores. Os itens analisados serão: trabalho repetitivo, utilização de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual), postura no trabalho, mudanças na área e o que mais incomoda, a realização de outras atividades, se o trabalho afeta o desempenho, sentimento com relação ao cometer um erro, reação do gestor diante do erro, relacionamento com o gestor e se o relacionamento com o gestor e as condições de trabalho influenciam o absenteísmo;
- Na terceira parte do questionário, serão avaliadas as características do estado de saúde do trabalhador, considerando a seguinte situação: se já se afastou da empresa por motivo de doença, acidente de trabalho ou outros, fazendo alguns questionamentos: como fez para chegar a essa situação? Qual foi a conduta da empresa em relação ao seu estado de saúde? Ao retornar ao trabalho voltou a realizar a mesma atividade? E como o trabalhador caracteriza seu atual estado de saúde;
- Na quarta parte da pesquisa, será analisada a caracterização do absenteísmo por meio de alguns questionamentos: falta ao trabalho, motivo da falta, apresentou atestado, se as políticas e práticas dos recursos humanos da empresa (política de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, benefícios, entre outras) e a insatisfação com a empresa, de um modo geral, influenciam no absenteísmo.

Com a aplicação desse questionário busca-se a compreensão de quais são os fatores que desencadeiam problemas organizacionais, afetando a motivação e gerando o absenteísmo como, por exemplo: processo de recrutamento e seleção falhos, baixo comprometimento organizacional, política interna de pessoal com falhas, problemas com clima organizacional, ausência de suporte organizacional, remuneração considerada como inadequada, mercado de trabalho aquecido, condições de trabalho não apropriadas, benefícios insuficientes, falta de programas de saúde ocupacional e segurança do trabalho, etc.

Com a tabulação dos dados quantitativos e emissão dos relatórios com os dados qualitativos, a empresa terá mecanismos para realizar um diagnóstico de causas e elencar itens a serem trabalhados com proposição de plano de ação.

Recomenda-se que seja feito uma devolutiva aos trabalhadores com os resultados apresentados e o parecer da empresa. Nessa situação, é importante que o trabalhador perceba o interesse da empresa em ouvir e tratar dos itens levantados, ora tendo um plano de ação ou justificando o posicionamento da organização.

A pesquisa irá contribuir para elaborar um diagnóstico mais preciso a fim de propor alternativas para os índices levantados, pois irá levantar as causas que podem desencadear o absenteísmo, pois a ausência do trabalhador nem sempre está relacionada somente a ele. Muitas vezes, pode estar ligada a condições de trabalho, cultura organizacional, políticas de Recursos Humanos e estilo de liderança.

#### **4.2.2. Aplicação de entrevista para a empresa**

Nesta fase, a empresa deverá se instrumentalizar para identificar quais são os motivos, sob a perspectiva da empresa, que mais geram absenteísmo.

Para viabilizar a efetiva identificação dos principais motivos que levam os trabalhadores a se ausentarem do trabalho, deverá ser aplicado um questionário (**Apêndice E**) aos responsáveis pelas áreas de: Recursos Humanos, Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho e para os Gestores de todas as áreas.

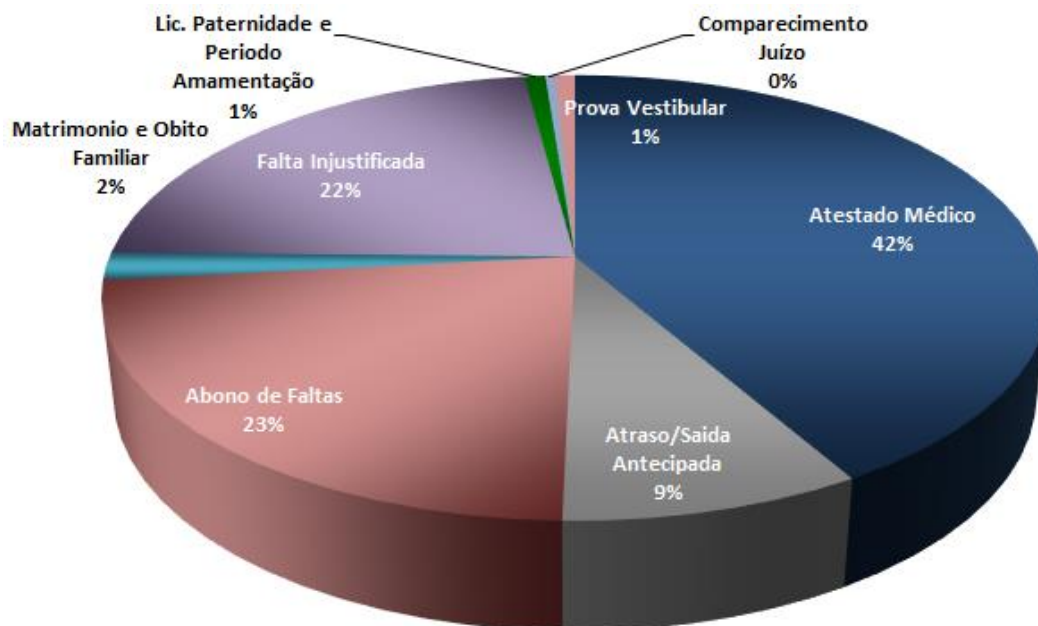
O questionário deve ser aplicado durante o mês de fevereiro de 2015 pela área de Recursos Humanos.

As perguntas foram formuladas e direcionadas para identificar, na visão da empresa, o que causa o absenteísmo e quais as soluções que a empresa aplica. Desta forma, no instrumento de coleta, foram realizadas perguntas como: se a empresa toma medidas para diminuir o absenteísmo, de que forma é monitorado, se a empresa adota alguma forma para verificar o verdadeiro motivo da falta, na percepção da empresa o porquê ocorrem as faltas, e se as atividades dos recursos humanos influenciam o absenteísmo.

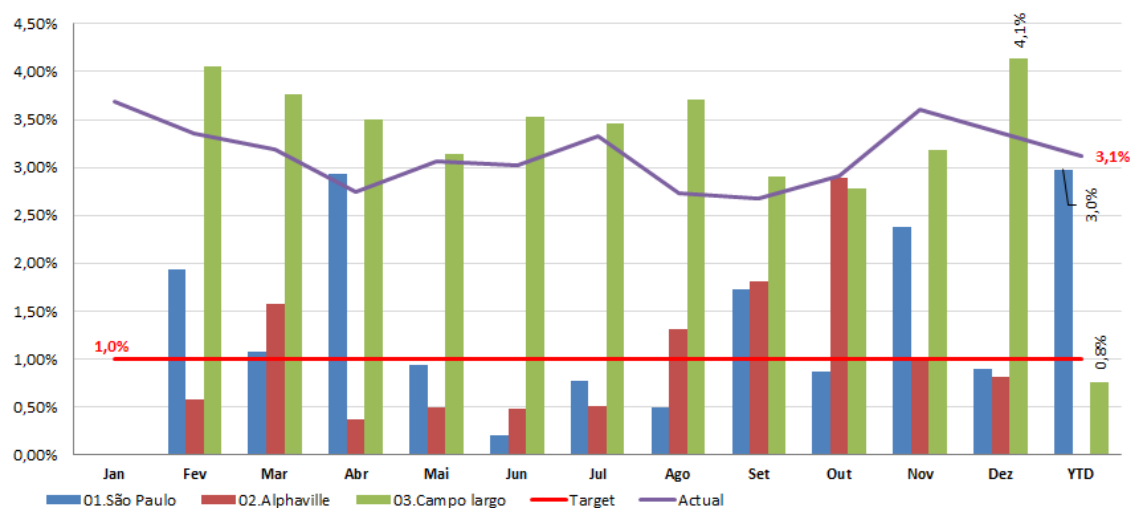
## **5. APÊNDICES**

## 5.1. APÊNDICE A – PROPOSTA DE INDICADORES

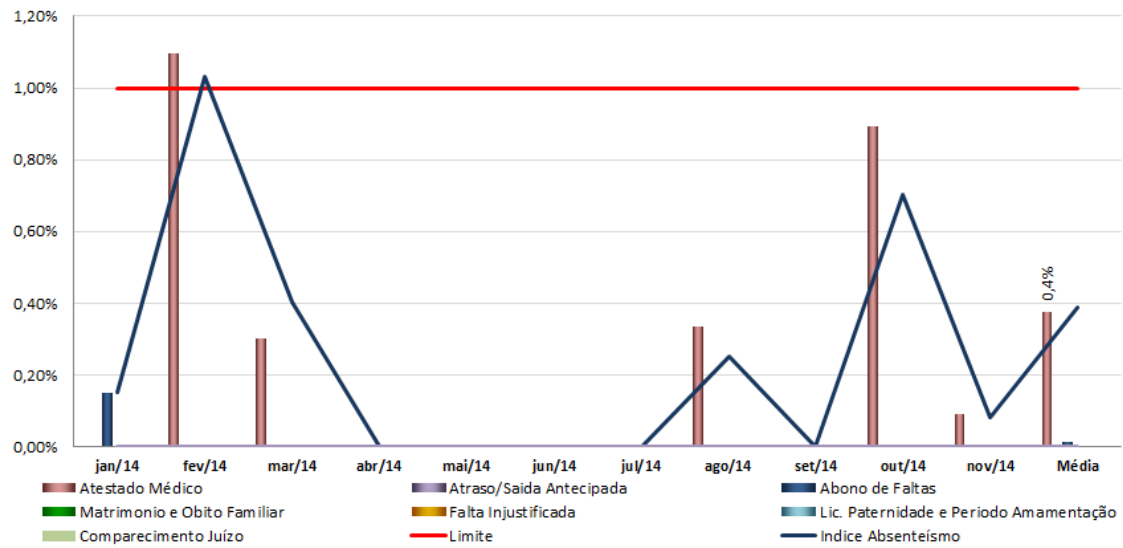
### Indicador por Motivos de absenteísmo



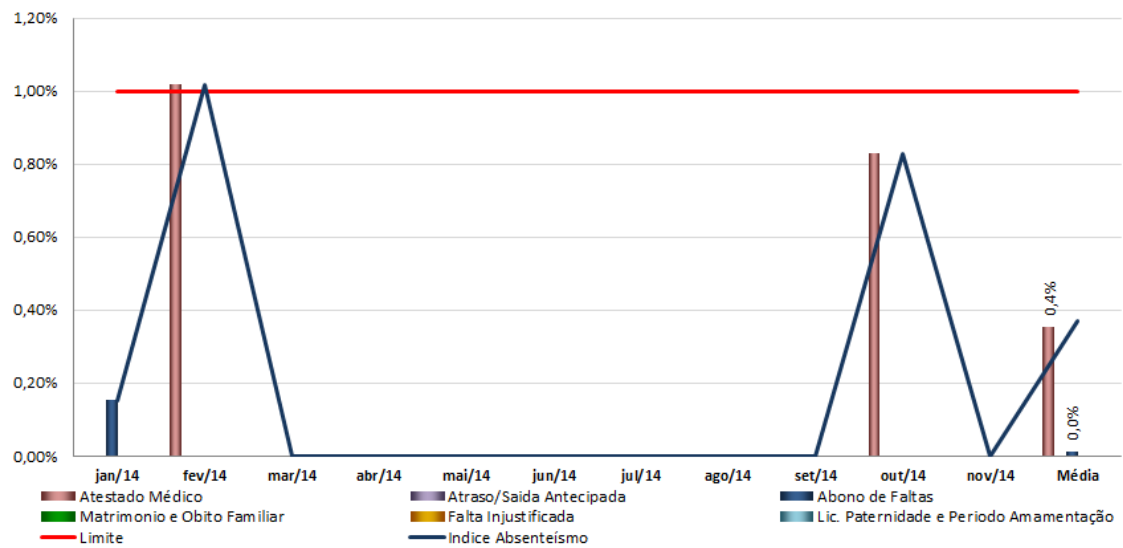
### Indicador Absenteísmo por Unidade



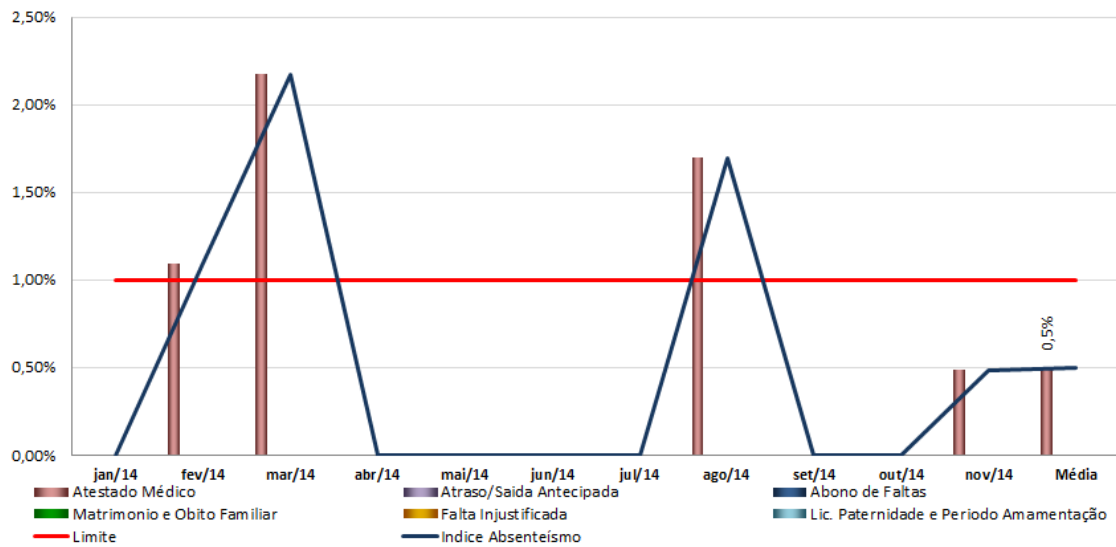
## Indicador Absenteísmo Por Diretoria: Diretoria 1



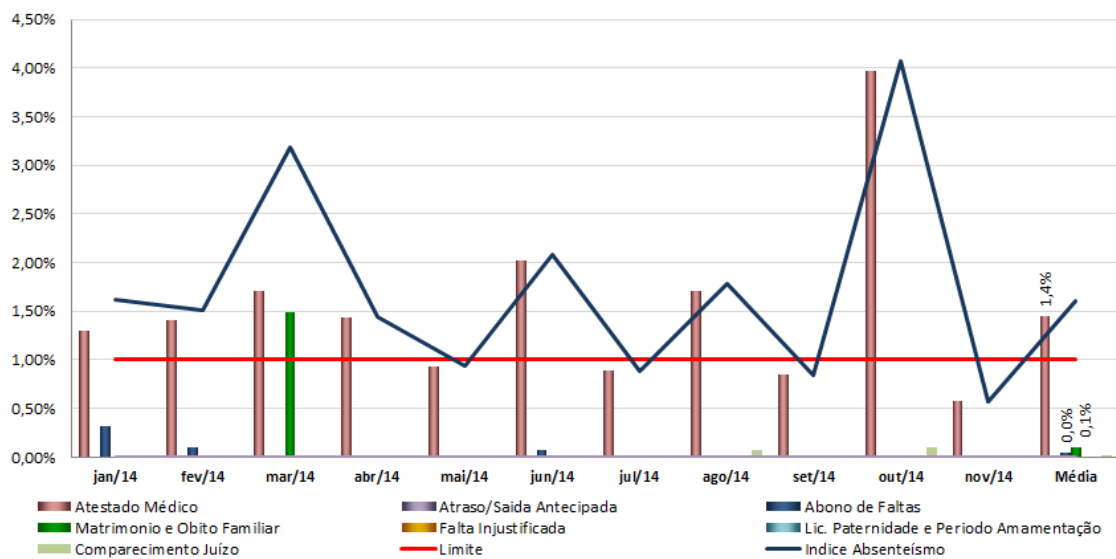
## Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 1 - Diretoria 1



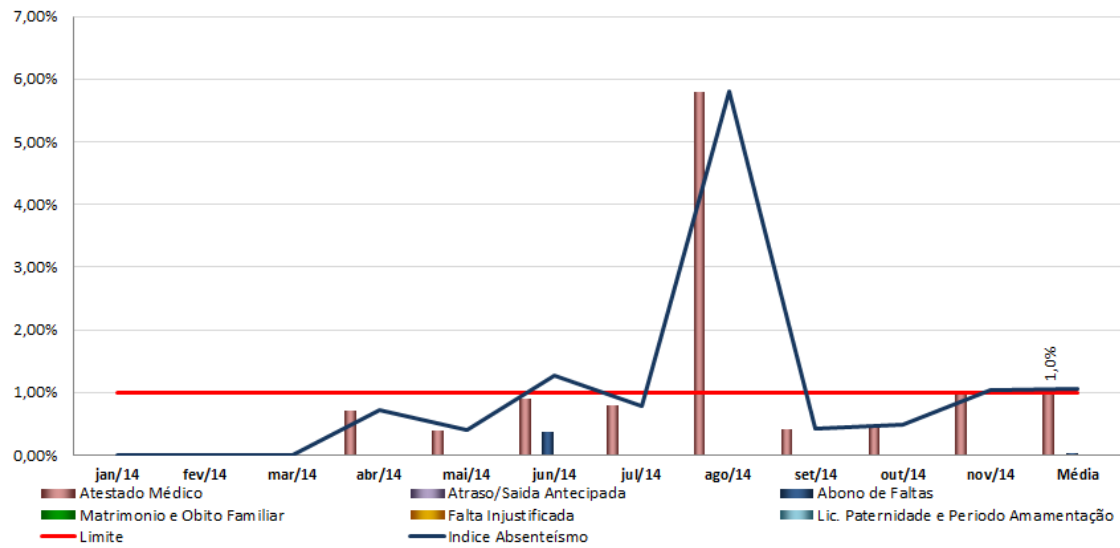
## Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 2 - Diretoria 1



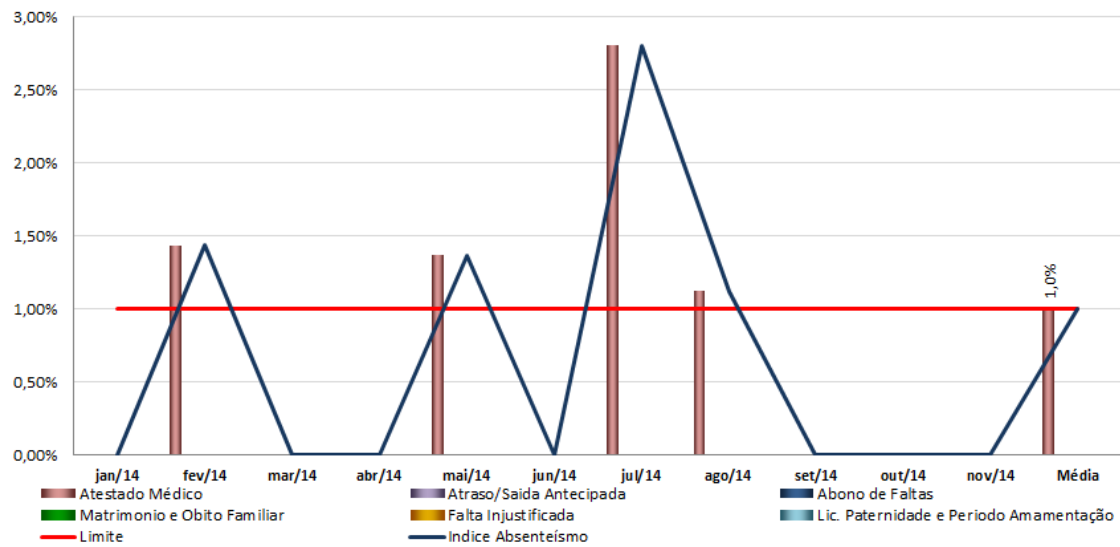
## Indicador Absenteísmo Por Diretoria: Diretoria 2



## Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 1 - Diretoria 2

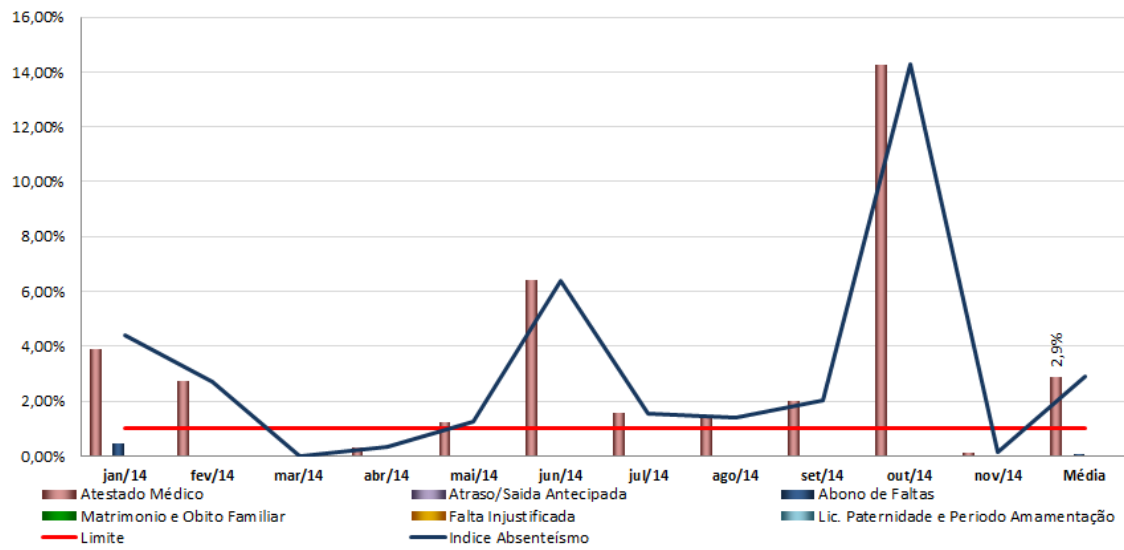


## Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 2 - Diretoria 2

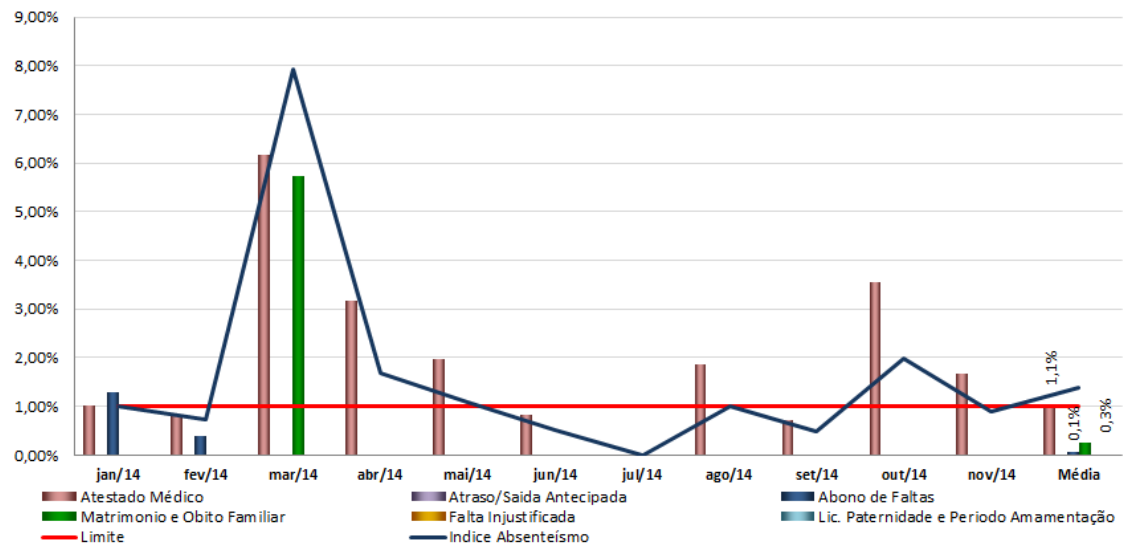




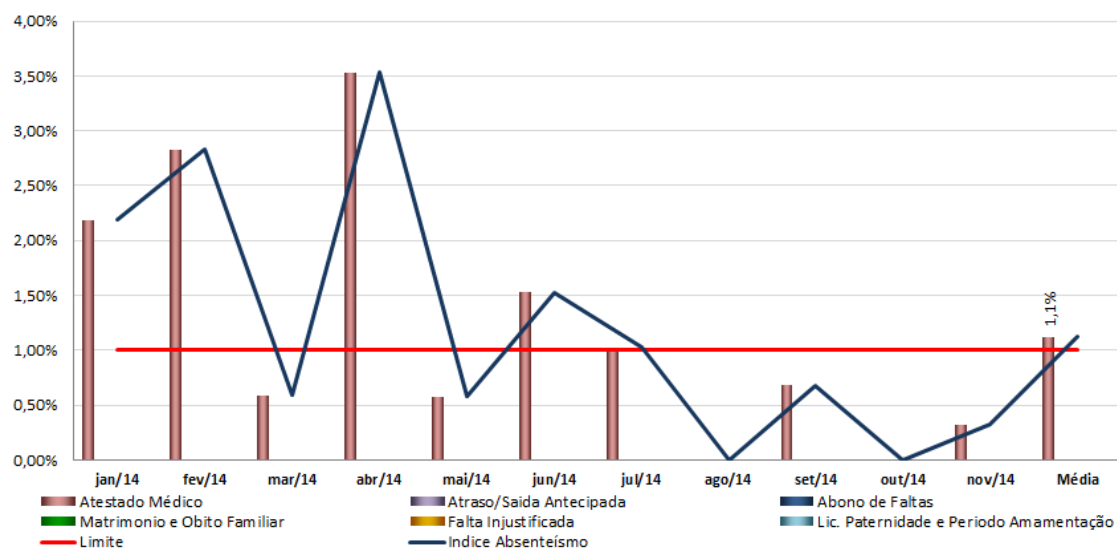
### Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 3 - Diretoria 2



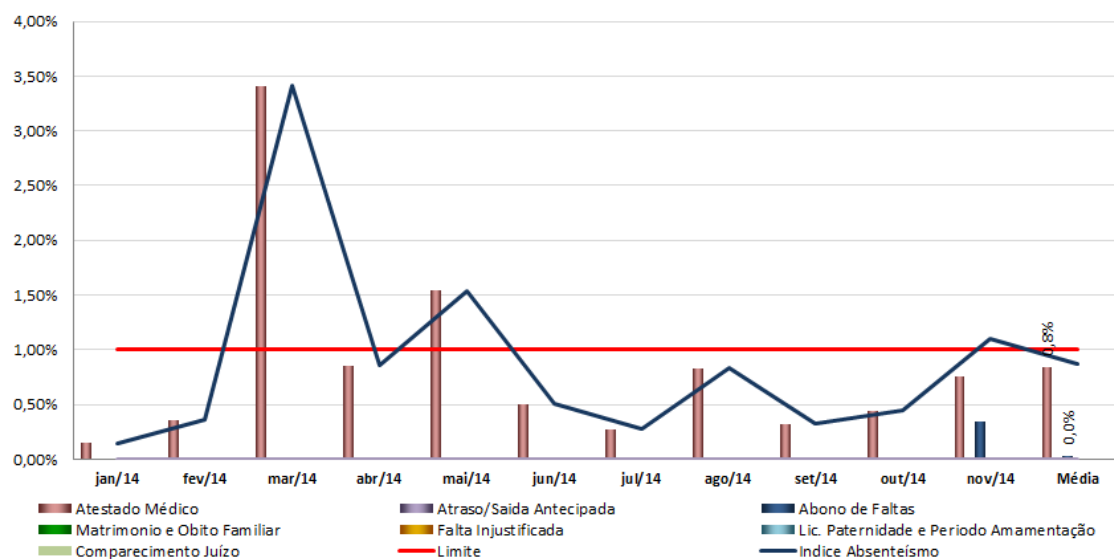
### Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 4 - Diretoria 2



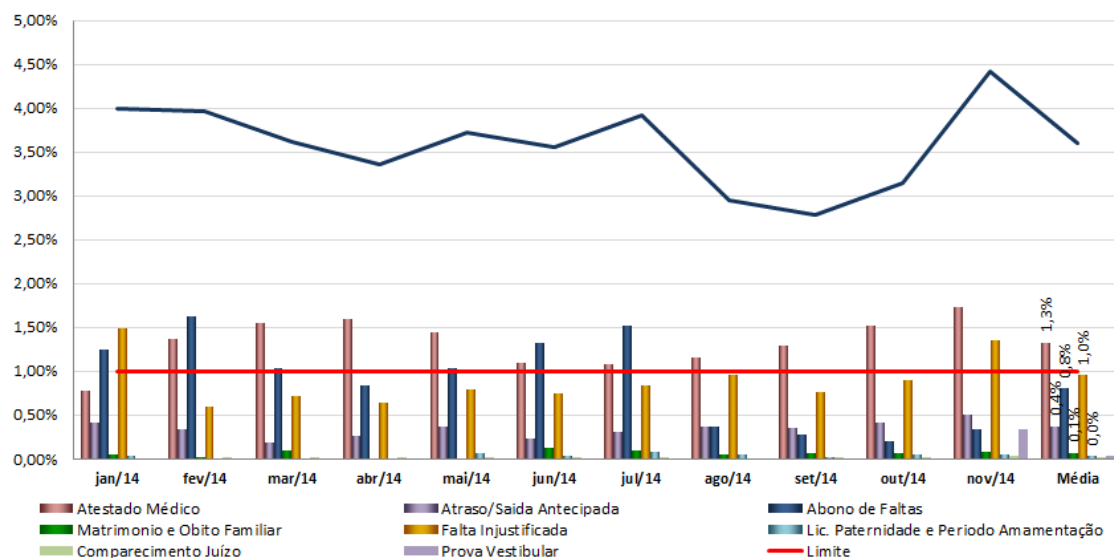
## Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 5 - Diretoria 2



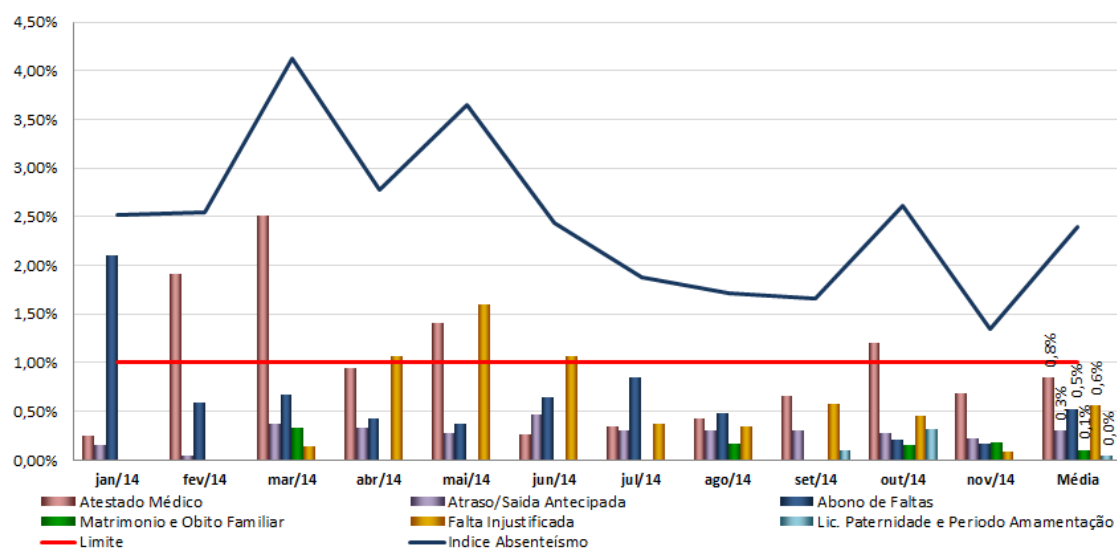
## Indicador Absenteísmo Por Diretoria: Diretoria 3



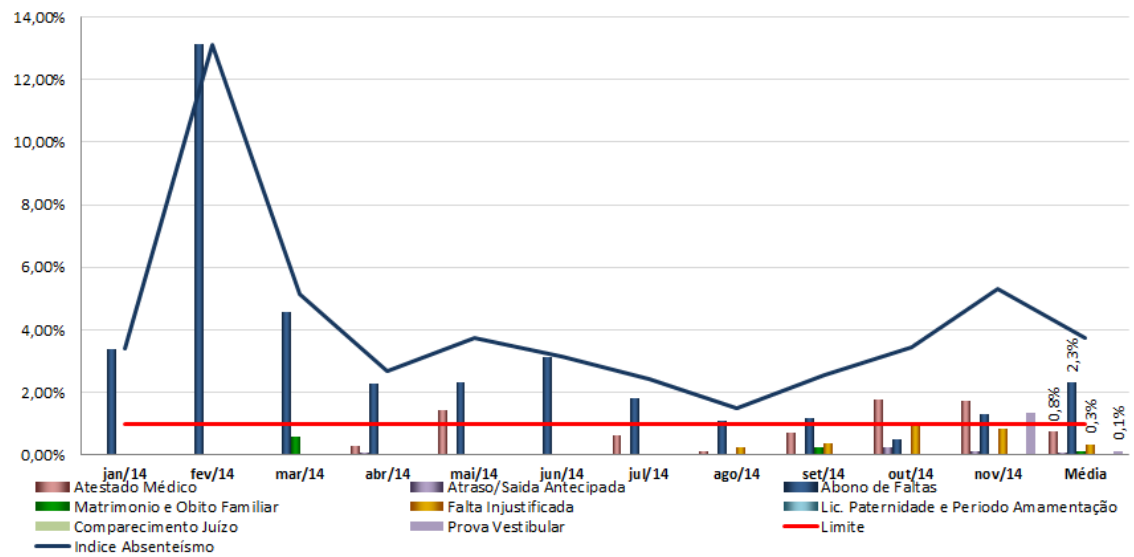
## Indicador Absenteísmo Por Diretoria: Diretoria 4



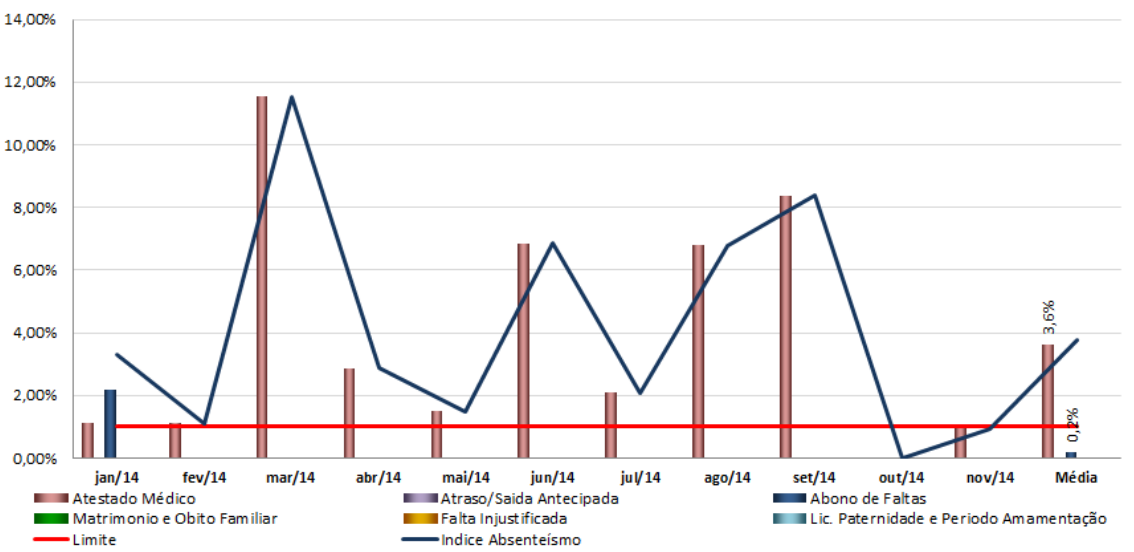
## Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 1 - Diretoria 4



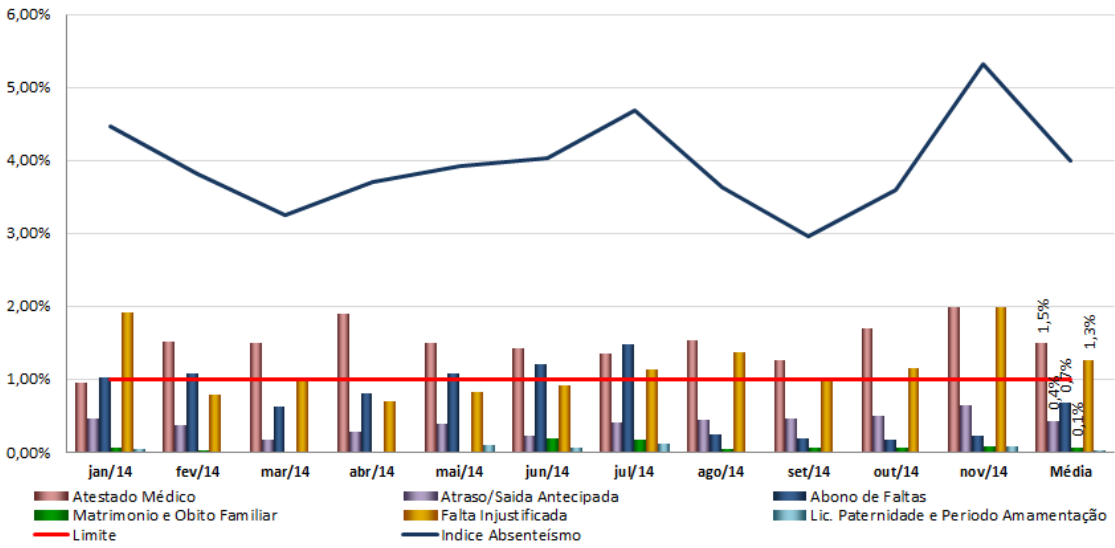
Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 2 - Diretoria 4



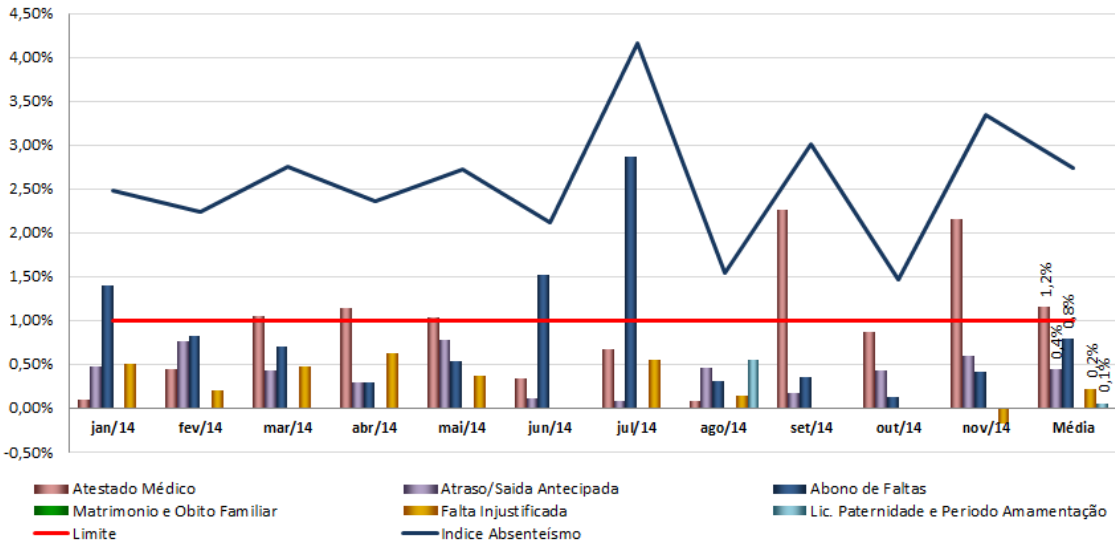
Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 3 - Diretoria 4



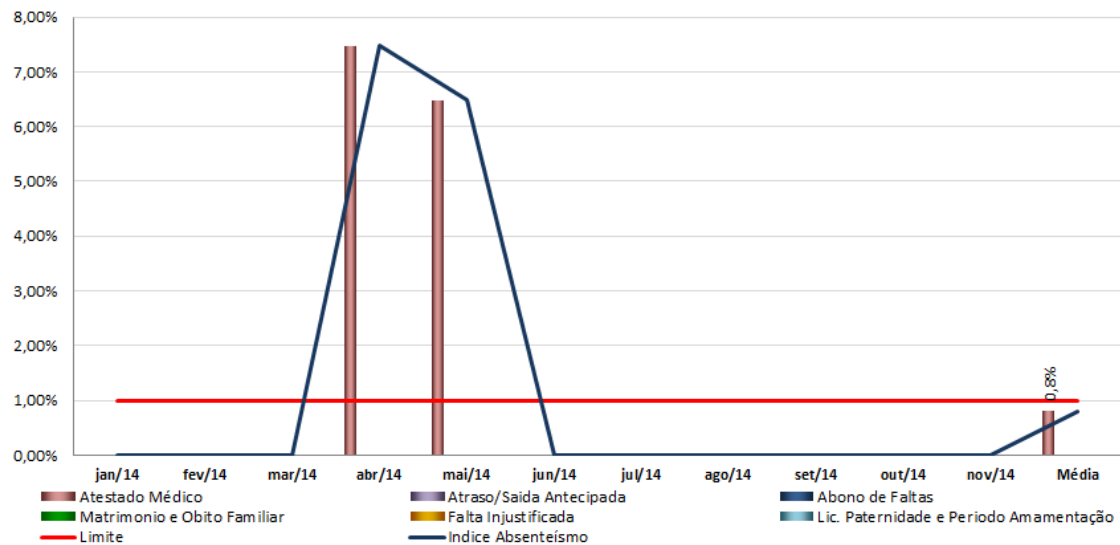
Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 4 - Diretoria 4



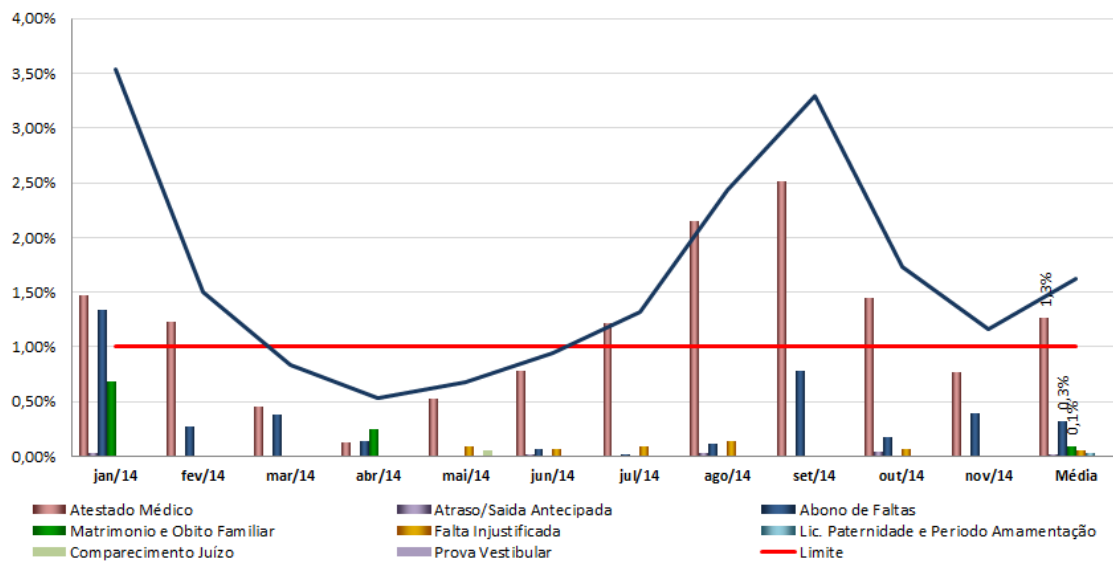
Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 5 - Diretoria 4



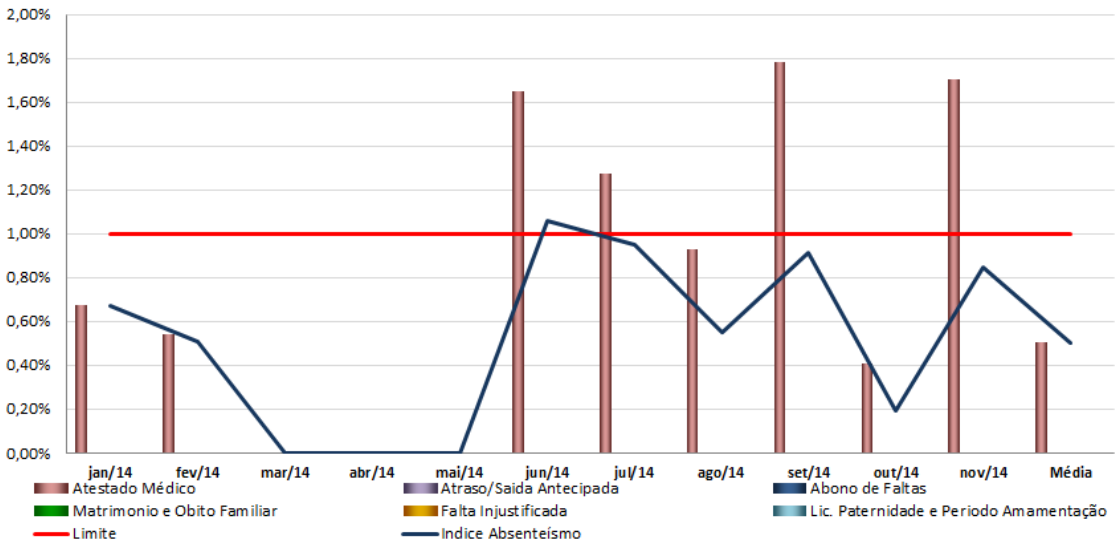
## Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 6 - Diretoria 4



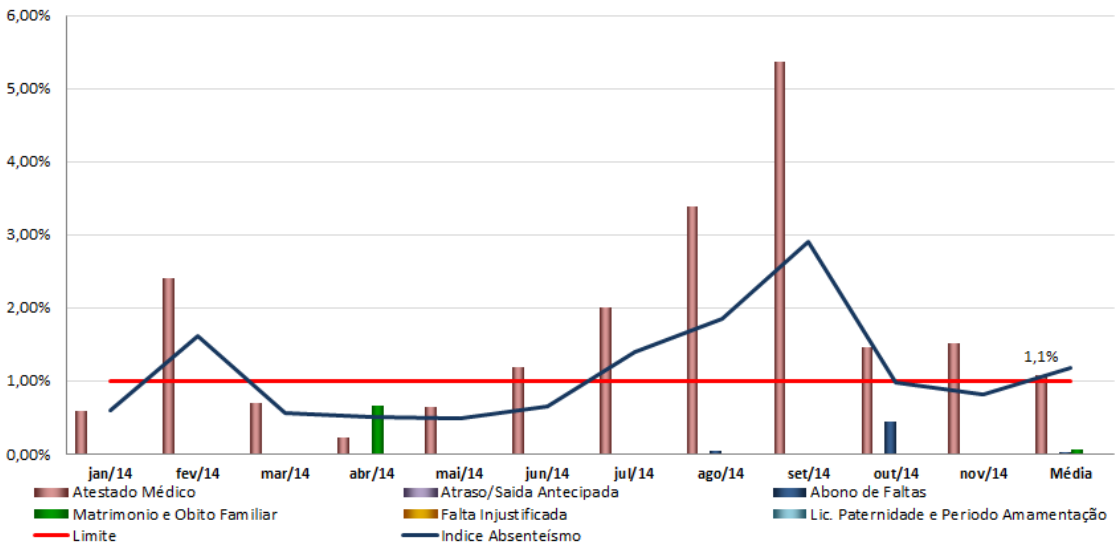
## Indicador Absenteísmo Por Diretoria: Diretoria 5



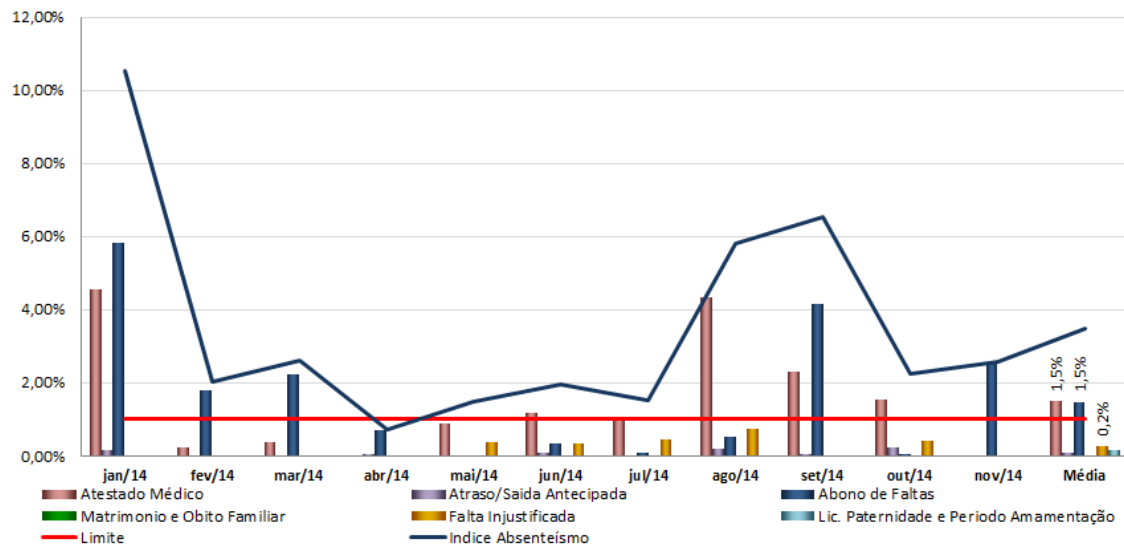
Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 1 - Diretoria 5



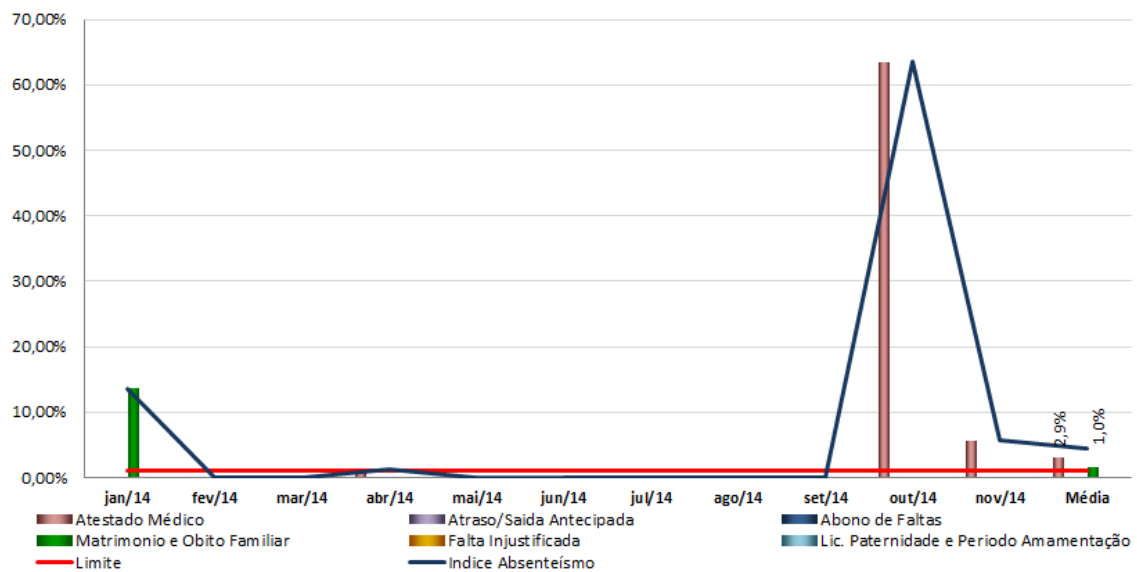
Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 2 - Diretoria 5



### Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 3 - Diretoria 5



### Indicador Absenteísmo Por Gestor: Gestor 4 - Diretoria 5





## **5.2. APÊNDICE B - NORMA DE ATESTADO MÉDICO 2015**

### **1. OBJETIVO**

Estabelecer critérios aos trabalhadores da empresa, quanto ao atestado médico decorrente de incapacidade para o trabalho motivado por doença ou acidente com base no que preconiza a legislação e impedir a fraude e o dolo, consolidar fluxo, forma de registro e análise de dados, identificar pontos críticos para ação.

### **2. REFERÊNCIAS**

- Lei nº 605 de 05 de janeiro de 1949
- Art. 12, § 1º e 2º do Decreto 27.048/49 e Portaria MPAS n º 3.291/84
- Resolução CFM 1.851 de 14 de agosto de 2008
- Lei 6.215/75

### **3. ABRANGÊNCIA**

Fará jus a esta norma o trabalhador que, após avaliação médica ou odontológica, encontra-se impossibilitado ou incapacitado de exercer suas funções por tempo determinado até o período máximo de 30 dias.

### **4. VIGÊNCIA**

Indeterminado, à partir de 01 de fevereiro de 2015.

## **5. DEFINIÇÃO**

### **5.1. Atestado Médico**

Documento emitido pelo profissional médico ou dentista que acompanha o paciente com a finalidade de abonar as faltas ao trabalho por doença ou acidente, com incapacidade até 30 dias, não ocasionando a perda da remuneração correspondente, bem como o DSR (descanso semanal remunerado), como benefício. O conteúdo desse documento é de inteira responsabilidade do médico ou dentista, devendo refletir estritamente seu parecer técnico.

### **5.2. Médico do Trabalho**

É o responsável pela coordenação, elaboração e execução do PCMSO, além de atendimentos em geral, realizando exames médicos ocupacionais de empregados, solicitando e interpretando exames complementares e/ou avaliações com especialistas, quando necessário. Diagnosticar, através de consultas e exames, doenças que atingem os trabalhadores. Realizar o primeiro atendimento de acidentes do trabalho, urgências e emergências, quando solicitado.

### **5.3. CID 10 - (Classificação Internacional de Doenças)**

Conceituada para padronizar e catalogar as doenças e problemas relacionados à saúde, tendo como referência a Nomenclatura Internacional de Doenças, estabelecida pela Organização Mundial de Saúde.

#### **5.4. Consulta/Exame Médico Eletiva**

Este conceito são para consultas/exames programadas com antecedência e avisadas antecipadamente, não possuindo caráter emergencial.

#### **5.5. Consulta Médica Emergencial**

Este conceito são para consultas emergenciais, ou não programadas.

#### **5.6. Responsabilidade sobre o Atestado Médico**

##### **5.6.1. Responsabilidade do Médico emitente**

- Especificar o tempo concedido de dispensa à atividade, necessário para a recuperação do paciente;
- Estabelecer o diagnóstico (CID 10), quando expressamente autorizado pelo paciente, lembrando que essa codificação é importante para que a empresa possa tomar ações preventivas em relação aos principais grupos de doenças que geram o Absenteísmo. Reforçando que esses dados são mantidos confidenciais entre a área de Recursos Humanos e Saúde Ocupacional;
- Registrar os dados de maneira legível;
- Identificar-se como emissor, mediante assinatura e carimbo de registro no Conselho Profissional;
- O atestado médico não poderá ser retroativo ao atendimento, ou seja, o médico não poderá justificar a falta do trabalho sem antes ter examinado o paciente. As datas do atestado e do afastamento devem ser coincidentes.

### **5.6.2. Responsabilidade do Trabalhador**

- Solicitar ao médico a inclusão do CID 10 nos respectivos atestados; lembrando que aqueles trabalhadores que não autorizarem a colocação do CID no atestado médico, deverão passar por consulta com o médico do trabalho a ser agendada pela área de Saúde Ocupacional. Nesse caso também será mantida a confidencialidade entre médico e trabalhador e os dados serão utilizados por este somente para avaliações estatísticas.
- Zelar para que o atestado não sofra nenhum dano físico, como, rasuras, adulteração, etc.;
- Entregar o atestado no prazo e condições contemplados nesta Norma;
- Atender convocações, comparecer às avaliações médicas, seguir recomendações e participar de programas de prevenção.

**Observação** - A qualquer momento, o trabalhador poderá ser convocado a participar do processo de análise de absenteísmo, e deverá comparecer às consultas e submeter-se as avaliações necessárias. Caso o trabalhador, não atenda as convocações o gestor poderá adotar o procedimento de advertências e suspensões.

### **5.6.3. Responsabilidade do Gestor**

- Acompanhar as faltas por atestado médico de seus subordinados, e sempre que julgar necessário preencher o Formulário de convocação de consulta médica, disponível no anexo 1 dessa norma, solicitando a área de Recursos Humanos que o trabalhador faltante, seja convocado a participar do processo de análise de absenteísmo, comparecendo às consultas médicas.
- Aplicar, se houver descumprimento dos itens dessa norma pelo trabalhador, política de consequências com a aplicação de advertências e suspensões.

#### **5.6.4. Responsabilidade do médico do trabalho**

- Validar todos os atestados médicos conforme item 5.2.1 desse documento.
- Convocar sempre que julgar necessário, o comparecimento do trabalhador na área de Saúde Ocupacional, para dirimir possíveis dúvidas, realizar acompanhamento da patologia médica do trabalhador, etc.
- Efetuar a análise dos dados contido no instrumento de coleta de dados de atestados médicos que é preenchido pela área de Saúde Ocupacional.
- Elaborar mensalmente estudos para a área de Recursos Humanos sobre as principais patologias que geram afastamento.
- Propor ações para a prevenção de patologias médicas.
- Avaliar se os afastamentos médicos se possuem relação com a atividade laborativa, e se for o caso, envolver a área de Recursos Humanos e Segurança do trabalho nas medidas cabíveis.

#### **5.7. Validade do Atestado Médico**

O atestado não será aceito pela empresa, se o mesmo estiver em condições contrárias à cláusula 5.2.1 e nas seguintes situações:

- Sem data de atendimento;
- Assinatura que não seja a do médico;
- CID não condizente com a enfermidade relatada (avaliação pelo médico da empresa);
- CID informando ausência de doença ou incapacidade;
- CID transcrito por outra pessoa que não o médico, verificado por letra diferente, sendo considerado adulteração de documento com suas implicações legais;
- Cópias de atestado, mesmo autenticadas;
- Atestado com codificação de doença não contemplada no CID 10 ou outra convenção ou codificação de doenças;

- Sem especificação do horário de atendimento (sendo este um item de recomendação ou seja, não obrigatório).

## **6. ATESTADO MÉDICO**

### **6.1. Concessão**

A concessão, aos trabalhadores, de abono de faltas, autorizações para afastamentos do serviço, licenças médicas ou odontológicas, por motivo de saúde, dependerá da apresentação do atestado médico fornecido pelos seguintes profissionais sempre respeitando a ordem, preferencial, ou seja, preferencialmente deverá ser respeitada a hierarquia abaixo:

- Médico da empresa ou do convênio da empresa;
- Médico do SUS;
- Médico do SESI ou SESC;
- Médico de repartição federal, estadual ou municipal, incumbida de assuntos de higiene e saúde;
- Médico do sindicato a que pertença o empregado;
- Médico da livre escolha do empregado.

### **6.2. Concessão em Consultas Médicas/Exames Eletivas**

Para efeitos de consulta médica/exame eletiva, a empresa considerará o abono de no máximo 08 (oito) horas por mês trabalhado, com o respectivo DSR (descanso semanal remunerado). Para o retorno de consulta médica eletiva para reavaliação ou avaliação de exames complementares solicitados pelo médico assistente, a empresa considerará mais 08 (quatro) horas, desde que o retorno ocorra obrigatoriamente com o mesmo médico e com a mesma codificação do CID no atestado. Caso este limite seja ultrapassado, deverá a empresa realizar os descontos das horas de ausência.

### **6.3. Prazo de Entrega para a Empresa**

O atestado deverá ser entregue no ato do retorno ao trabalho com carência máxima de 48 horas após o retorno ao trabalho, considerando dias úteis de trabalho. O atestado deverá ser entregue na área médica para a validação técnica do mesmo.

### **6.4. Concessão em Consultas Médicas Emergenciais**

Para efeitos de consulta médica emergencial, a empresa considerará o abono do dia ou das horas e o respectivo DSR (descanso semanal remunerado).

### **6.5. Prazo de Entrega para a Empresa**

O atestado referente a consulta médica emergencial deverá ser entregue a empresa no ato do retorno ao trabalho quando o afastamento for igual ou inferior a 4 (quatro) dias corridos. Para os afastamentos superiores a 4 (quatro) dias, o atestado deverá ser entregue a empresa até o 5º (quinto) dia de afastamento.

### **6.6. Concessão de consultas de rotina de pré-natal para trabalhadoras da empresa**

Para efeitos de consulta de Pré-natal de rotina, a empresa considerará o abono de 01 (hum) dia mensal, durante o período gestacional, com o respectivo DSR.

## **6.7. Concessão em atendimento Odontológico**

Para efeitos de atendimento odontológico, os critérios de aceitabilidade dos atestados seguem o que está determinado no item 5.1 da Norma, porém com a ressalva de que somente serão considerados para os casos de procedimentos cirúrgicos ou similares, com a devida justificativa pelo Dentista assistente.

## **6.8. FALTAS NÃO JUSTIFICADAS AO TRABALHO**

### **6.8.1. Conceito**

Para todas as outras situações de afastamento ao trabalho, não contempladas acima, e relacionadas com alguma motivação médica, assistencial, terapia, atividades complementares aos procedimentos médicos, etc., a empresa irá considerar como falta não justificada, ou seja, será feito o desconto do período de ausência ao trabalho, com prejuízo do DSR (descanso semanal remunerado), considerando para as consultas eletivas o que preconiza o item 6.1.1 da Norma. Estão incluídos neste conceito:

- Consultas eletivas com CID caracterizando doença não incapacitante para o trabalho;
- Declarações de atendimento médico ou odontológico;
- Atestado odontológico, salvo o que preconiza o subitem 6.1.6 da Norma;
- Declarações de exames complementares;
- Declarações de comparecimento;
- Declaração de Fisioterapia ou Acupuntura;
- Declaração de Fonoaudiologia;
- Declaração de Psicologia;
- Declaração de Nutricionista;
- Atestado de consulta, afastamento, procedimento ou mesmo internamento para fins estéticos;



- Outras situações não previstas mas que, após avaliação pelo médico da empresa, possam ser enquadradas com não justificativas para a preservação do abono.

## **6.9. SITUAÇÕES NÃO CONTEMPLADAS NA NORMA**

### **6.9.1. Conceito**

Para todas as outras situações de afastamento ao trabalho, não contempladas na Norma 2015, o Setor de Recursos Humanos, juntamente com a área de Saúde Ocupacional, analisará individualmente a situação buscando sempre preservar os interesses e as individualidades dos trabalhadores, respeitando situações pontuais, porém sempre com o objetivo de evitar prejuízos desnecessários ou sem respaldo legal para a Empresa.

## 7. Formulário

### Formulário de convocação de consulta médica à área de Saúde Ocupacional:

(O referido documento pode ser emitido pelos gestores, RH e área de saúde ocupacional)

Nome do funcionário: \_\_\_\_\_Matricula: \_\_\_\_\_

Gestor: \_\_\_\_\_

Setor de Trabalho:

☐Administração    ☐Manutenção    ☐Produção    ☐Recursos Humanos  
☐Qualidade    ☐Outros \_\_\_\_\_

Turno de Trabalho: ☐1º turno    ☐2º turno    ☐3º turno    ☐Administrativo

1) Funcionário frequentemente se ausenta por motivo de doença

☐Não    ☐Sim.

2) Funcionário possui histórico alto de horas atestado

☐Não    ☐Sim.

3) Outros

---

Solicita-se que a área de Saúde ocupacional:

☐Levante histórico de atestados os últimos seis meses, com motivos, quantidade de horas, periodicidade do trabalhador.

☐Agende consulta com médico do Trabalho a fim de avaliar junto ao trabalhador a situação médica e acompanhamento de tratamento.

**Observação:** Este formulário deve ser encaminhado pelo gestor à área de Recursos Humanos, que será responsável por acompanhar a tratativa do caso pela área de Saúde Ocupacional.

Assinatura do Gestor: \_\_\_\_\_

Parecer do médico do trabalho após a consulta:


Assinatura do Médico do Trabalho: \_\_\_\_\_

Campo de observações (Recursos Humanos) – listar tratativa a ser adotada para o referido caso.


Assinatura do Responsável pelo RH: \_\_\_\_\_

### 5.3. APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DE ATESTADOS MÉDICOS PARA ANÁLISE DO ABSENTEÍSMO

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DE ATESTADOS MÉDICOS PARA ANÁLISE DO ABSENTEÍSMO												
1. Período do ponto		2. Identificação do trabalhador							De acordo com atestado		CID 10	Motivo afastamento conforme CID 10 (fórmula automática para listar qual o motivo com base no CID 10 lançado na coluna L)
Mês	Ano	Nome do Trabalhador(a) ou código de identificação	Setor	Cargo	Tempo no cargo	Sexo	Idade	Data do Atestado	Núm. de dias perdidos de trabalho	Núm. de horas perdidas de trabalho		
Totais									0	0		

## **5.4. APÊNDICE D – PROCEDIMENTO DE ABONO DE FALTAS**

### **1. OBJETIVO**

Estabelecer critérios aos trabalhadores da empresa, quanto ao abono de faltas, proveniente de faltas não previstas na Convenção Coletiva do Trabalho e na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). São faltas referente a motivos particulares e que por liberalidade do gestor poderá não serão descontadas do salário.

### **2. ABRANGÊNCIA**

Fará jus a esta norma o trabalhador que não possui o regime de Jornada de Trabalho com Banco de Horas.

### **3. VIGÊNCIA**

Indeterminado, à partir de 01 de fevereiro de 2015.

### **4. DEFINIÇÃO**

Somente poderão ser abonadas aquelas ausências que são avisadas previamente e que não impactam na produtividade do setor e não geram horas extras aos demais trabalhadores e desde que não ultrapassem 08 horas no mês por trabalhador.

## **5. Responsabilidade sobre o Abono de Faltas**

### **5.1. Responsabilidade do Gestor**

- É de única responsabilidade do gestor abonar ou não as horas dos trabalhadores. Não haverá obrigatoriedade no abono de faltas, ficando facultativo a esse abonar as horas de falta.
- O gestor da área deve avaliar o índice de absenteísmo do trabalhador, através dos relatórios enviados pela área de Recursos Humanos. Somente poderão ser abonadas as horas daqueles trabalhadores que não apresentam índices de absenteísmo superiores a 2% durante os últimos 12 meses.
- O gestor da área deverá avaliar o impacto que as horas irão acarretar para a produtividade do setor e certificar-se que não serão geradas horas extras no setor, pela ausência do trabalhador.
- Preencher o documento de abono, disponível no anexo desse procedimento, e enviar ao setor de Recursos Humanos.

### **5.2. Responsabilidade do Trabalhador**

Negociar a ausência previamente com o gestor, explanando os motivos e solicitar o abono da falta.

### **5.3. Responsabilidade da área de Recursos Humanos**

- Validar as informações do Formulário de abono de ausências por motivos particulares.
- Abonar a ausência, caso as informações estejam de acordo com o procedimento.
- Monitorar os demais casos de abono para o mesmo trabalhador.

## 6. Formulário de abono de ausências por motivos particulares

Nome do funcionário: \_\_\_\_\_ Matricula: \_\_\_\_\_

Gestor: \_\_\_\_\_

Setor de Trabalho:

☐ Administração   ☐ Manutenção   ☐ Produção   ☐ Recursos Humanos  
☐ Qualidade   ☐ Outros \_\_\_\_\_

Turno de Trabalho: ☐ 1º turno   ☐ 2º turno   ☐ 3º turno   ☐ Administrativo

Data do abono da ausência: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Horas de abono: \_\_\_\_\_ horas

Funcionário possui no último ano, índice de Absenteísmo superior a 2,00% ☐

Não ☐ Sim

A ausência do colaborador irá gerar horas extras no setor?

☐ Não   ☐ Sim

A ausência do colaborador impactar no indicador de produtividade no setor? ☐

Não ☐ Sim

Assinatura do Gestor \_\_\_\_\_

Comentários do Setor de RH:


## 5.5. APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PESQUISA ABSENTEÍSMO TRABALHADORES

Esta entrevista visa identificar as possíveis causas do absenteísmo (falta ao trabalho). As informações prestadas são de caráter confidencial, servindo tão somente, para o levantamento das informações. Com este pretende-se analisar os principais motivos do absenteísmo dos trabalhadores. Dessa forma, há de se ressaltar a fundamental importância do seu correto preenchimento. Agradecemos sua colaboração e fico a disposição para qualquer dúvida.

### Informações gerais:

Nome do gestor imediato: \_\_\_\_\_

Setor de Trabalho:

☐ Administração    ☐ Manutenção    ☐ Produção    ☐ Recursos Humanos  
☐ Qualidade    ☐ Outros \_\_\_\_\_

Turno de Trabalho: ☐ 1º turno    ☐ 2º turno    ☐ 3º turno    ☐ Administrativo

Tempo de serviço na empresa:

☐ Menos de um ano    ☐ 01 – 02 anos    ☐ 03 – 05 anos    ☐ 06 – 10 anos  
☐ Acima de 10 anos

Faixa etária:

☐ Menos de 18 anos    ☐ 18 a 30 anos    ☐ 31 – 40 anos    ☐ 41 – 50 anos  
☐ Acima de 51 anos



## Parte 1 – Informações sócio econômicas

Estado Civil:

☐Solteiro    ☐Casado    ☐Divorciado/Separado    ☐Viúvo    ☐União Estável

Tem filhos: ☐Sim    ☐Não

Mora com quem? ☐Pais    ☐Cônjuge, companheiro (a) e filhos ☐Familiares

☐Outros \_\_\_\_\_

Tenho casa/Apto própria:

☐Sim    ☐Tenho casa/Apto quitado ☐Pago financiamento

☐ Não:    ☐Moro de aluguel    ☐Moro com familiares/amigos/outros

## Parte 2 – Características das condições de trabalho

1. Seu trabalho é repetitivo? ☐Sim    ☐Não    ☐As vezes
2. São realizadas medidas para melhorar as condições de trabalho do seu setor pela área de Segurança do Trabalho?  
☐Sim    ☐Não    ☐As vezes \_\_\_\_\_
3. Utiliza EPI's (equipamentos de proteção individual) na sua atividade?  
☐Sim    ☐Não    ☐As vezes \_\_\_\_\_
4. Existe fiscalização sobre o uso de EPI's (equipamentos de proteção individual) na sua área de trabalho?  
☐Sim    ☐Não    ☐As vezes \_\_\_\_\_
5. Qual sua postura no trabalho?  
☐ Em pé    ☐Sentado    ☐Outros \_\_\_\_\_
6. Sente-se motivado no início do dia para realizar suas atividades?  
☐Sim    ☐As vezes    ☐Não
7. Como se encontra no final da jornada?  
☐Leve fadiga    ☐Parcialmente cansado    ☐Totalmente cansado
8. Quanto você conhece as ações propostas pelo Comitê de Ergonomia?  
☐Nada    ☐Pouco    ☐Muito    ☐Totalmente

9. Na sua opinião, algo deveria ser alterado no seu setor para melhorar sua atividade?  
☐ Não ☐ Sim. O que \_\_\_\_\_
10. No ambiente de trabalho o que mais lhe incomoda?  
☐ Ruído ☐ Frio ☐ Calor ☐ Luminosidade  
☐ Outros. O que? \_\_\_\_\_
11. Você considera que as doenças que você teve são causadas por condições inadequadas no seu ambiente de trabalho?  
☐ Sim ☐ As vezes ☐ Não
12. Como se sente quando comete um erro?  
☐ Chateado ☐ Desmotivado ☐ Indiferente ☐ Tranquilo.
13. Como seu gestor reage diante do seu erro?  
☐ Compreensivo ☐ Solidário ☐ Indiferente ☐ Omissivo ☐ Opressivo
14. Sua relação com seu gestor imediato é: ☐ Ótima ☐ Boa ☐ Razoável ☐ Ruim
15. Em sua opinião qual é o estilo de liderança do seu gestor?  
☐ Autoritário ☐ Democrático ☐ Liberal
16. Você considera que as doenças que você teve são causadas pelo ambiente de trabalho com o gestor?  
☐ Sim ☐ As vezes ☐ Não
17. Você exerce alguma atividade extra\_ (Ex.: outro trabalho, serviços de autônomo, etc.) além do seu trabalho?  
☐ Não ☐ Sim. O que? \_\_\_\_\_
18. O trabalho afeta o seu desempenho? Enumere em ordem crescente de 0 a 6, sendo nota 6 para o que mais afeta e 0 para o que menos afeta.  
☐ Mental  
☐ Físico  
☐ Relacionamento com os filhos  
☐ Relacionamento com esposa (o) ou companheiro (a)  
☐ Não afeta  
☐ Outros. Quais \_\_\_\_\_

### PARTE 3 – CARACTERÍSTICAS DO ESTADO DE SAÚDE DO TRABALHADOR

Se você **já se afastou** da empresa por motivo de doença, acidente de trabalho ou outros, responda os itens abaixo:

19. Em média quantas vezes por ano você já teve que se ausentar por doença:

☐ Nenhuma    ☐ 01 – 02 vezes    ☐ 03 – 04 vezes    ☐ Acima de 05 vezes

O que fez para chegar a essa situação?


20. Qual foi a conduta da empresa em relação as suas ausências no local de trabalho:

☐ Compreensão    ☐ Orientação legal    ☐ Indiferença  
☐ Ameaça de desemprego ou similar    ☐ Outros. Quais \_\_\_\_\_

21. Ao retornar ao trabalho voltou a realizar a mesma atividade:

☐ Sim, como antes    ☐ Gradativamente  
☐ Não. Foi para outra função    ☐ Outros \_\_\_\_\_

22. Quanto você conhece as ações propostas pelo Comitê de Saúde Ocupacional?

☐ Nada    ☐ Pouco    ☐ Muito    ☐ Totalmente

23. Como você caracteriza seu estado de saúde atual:

☐ Ótimo    ☐ Bom    ☐ Regular    ☐ Ruim

24. Quanto tempo em média você pratica exercícios físicos:

☐ Nenhuma    ☐ 01 – 02 vezes    ☐ 03 – 04 vezes    ☐ Acima de 05 vezes

#### PARTE 4 – CARACTERIZAÇÃO DO ABSENTEÍSMO (FALTA AO TRABALHO)

25. Você já faltou ao trabalho? ☐ Não ☐ Sim (passe para a próxima pergunta)

26. Quais os motivos?

- ☐ Doença ☐ profissional ☐ Acidente de trabalho ☐ Acidente pessoal  
☐ Consulta médica rotina ☐ Casamento ☐ Nascimento ☐ Falecimento ☐  
Vestibular  
☐ Problemas financeiros ☐ Problemas familiares ☐ Viagem particular ☐ Sem  
motivo  
☐ Outros. Quais: \_\_\_\_\_

27. Já faltou sem justificativa de falta? ☐ Não ☐ Sim. Quantas vezes: \_\_\_\_\_

28. Você acredita que as políticas de Recursos Humanos da empresa (política de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, benefícios, entre outras) influenciam para o absenteísmo (falta ao trabalho)?

- ☐ Não ☐ As vezes ☐ Sim. Justifique

<b>Comentários:</b>

29. Você considera que as faltas que você teve são provenientes da insatisfação com a empresa de um modo geral?

- ☐ Não ☐ As vezes ☐ Sim. Justifique

<b>Comentários:</b>

30. Você permaneceria na empresa, caso tivesse uma nova oportunidade de trabalho:

- ☐ Não ☐ Sim

## **5.6. APÊNDICE F– ENTREVISTA COM EMPRESA**

Esta entrevista visa identificar as possíveis causas do absenteísmo (falta ao trabalho). As informações prestadas são de caráter confidencial, servindo tão somente, para o levantamento das informações. Com este pretende-se analisar os principais motivos do absenteísmo dos trabalhadores. Dessa forma, há de se ressaltar a fundamental importância do seu correto preenchimento. Agradecemos sua colaboração e fico a disposição para qualquer dúvida.

### **Indicador de Absenteísmo:**

- 1) De que forma é monitorado o absenteísmo, existe política de controle, indicadores específicos? Existem ações para tratá-lo?
- 2) Referente ao funcionário faltoso, adota-se algum tratamento direcionado para identificar o verdadeiro motivo da falta?
- 3) Na sua percepção, quais seriam os principais motivos que induzem os trabalhadores a faltarem ao trabalho?
- 4) Você acredita que as políticas de Recursos Humanos da empresa (política de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, benefícios, entre outras) influenciam para o absenteísmo (falta ao trabalho)?
- 5) Você acredita que o relacionamento entre trabalhador e gestor, influencia para o absenteísmo (falta ao trabalho)?
- 6) Você acredita que as políticas de segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional, influenciam para o absenteísmo (falta ao trabalho)?